



Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

TNO-rapport

TNO-DV 2007 A542

**Wie zetten wij in voor psychologische operaties?
Een functieprofiel voor TPT-leden**

T +31 34 635 62 11
F +31 34 635 39 77
info-DenV@tno.nl

Datum	januari 2008
Auteur(s)	dr. I.M. Wetzter drs. I.E. van Bommel
Rubricering rapport	Ongerubriceerd
Vastgesteld door	P.J.J. Tiggelman
Vastgesteld d.d.	26 november 2007
Titel	Ongerubriceerd
Managementuittreksel	Ongerubriceerd
Samenvatting	Ongerubriceerd
Rapporttekst	Ongerubriceerd
Bijlage	Ongerubriceerd
Exemplaarnummer	8
Oplage	20
Aantal pagina's	26 (incl. bijlage, excl. RDP & distributielijst)
Aantal bijlagen	1

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht van het ministerie van Defensie werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de 'Modelvoorwaarden voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsopdrachten' (MVDT 1997) tussen de minister van Defensie en TNO indien deze op de opdracht van toepassing zijn verklaard dan wel de betreffende ter zake tussen partijen gesloten overeenkomst.

© 2007 TNO

AQ F08-08-05908

20080507045

Wie zetten wij in voor psychologische operaties? Een functieprofiel voor TPT-leden

TNO Defensie en Veiligheid stelde een functieprofiel op dat gebruikt kan worden om leden van de tactical PSYOPS teams (TPT) te selecteren.



Probleemstelling

Psychologische operaties (PSYOPS) spelen een steeds grotere rol in inzetgebieden. Het goed opzetten en uitvoeren van psychologische operaties wordt dan ook steeds belangrijker gevonden, zowel nationaal als internationaal. Om psychologische operaties goed op te zetten en uit te voeren is het belangrijk om het juiste personeel te hebben. Uit observaties en interviews met Nederlandse militairen werkzaam op het gebied van psychologische operaties bleek dat het huidige PSYOPS-personeel vaak niet gemotiveerd en niet bekwaam is. Een belangrijke oorzaak is dat deze militairen worden aangewezen op basis van beschikbaarheid. Omdat het belangrijk is om het juiste personeel op de goede plek te hebben, zou een zorgvuldige selectieprocedure voor PSYOPS-personeel wenselijk zijn. In dit kader ontwikkelde

TNO Defensie en Veiligheid een functieprofiel voor leden van tactical PSYOPS teams (TPT's).

Beschrijving van de werkzaamheden

Om een functieprofiel op te stellen voor TPT-leden is allereerst gekeken naar de meer algemene literatuur over persoonlijkheidskenmerken, competenties en competentieprofielen. Het competentiegedeelte van het functieprofiel is ontwikkeld met behulp van het competentieraamwerk dat TNO in eerder onderzoek ontwikkelde voor Defensie. Vervolgens is gebruik gemaakt van een aantal bestaande profielen voor verwante functies, zoals profielen voor de politie. Daarnaast zijn profielen gebruikt van Belgische TPT-functies. Deze bestaande profielen zijn aangewend om op basis van de reeds ontwikkelde kennis op het gebied

van psychologische operaties bij TNO te komen tot een competentieprofiel voor de Nederlandse TPT-leden. Bovendien is naar de literatuur over metingen van persoonlijkheidskenmerken gekeken om ter illustratie de meting van frustratietolerantie uit te werken.

Resultaten en conclusies

De selectiecriteria in het functieprofiel kunnen worden onderverdeeld in twee typen: persoonlijkheidskenmerken en competenties. De persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor TPT-leden zijn frustratietolerantie, integriteit, flexibiliteit, sociaalvoelendheid en intrinsieke motivatie. De competenties in het functieprofiel voor TPT-leden zijn: informatie verzamelen, rapporteren en analyseren (cognitieve-intelligentiecompetenties), bewust interacteren, rekening houden met culturele verschillen, omgaan met tolken en samenwerken (emotionele-intelligentiecompetenties), aanvoelen van sfeer, aanvoelen van gevaar en dreiging en aanvoelen van maatschappelijke verhoudingen (sensitieve/intuïtieve competenties), alert reageren, beheerst reageren en initiatief nemen (instinctieve competenties), fysiek uithoudingsvermogen en fysieke kracht (fysieke competenties), besturen van Mercedes Benz en infanterieskills en -drills (psychomotorische competenties). In dit profiel wordt elk persoonlijkheidskenmerk en elke competentie gedefinieerd en worden gedragscriteria gegeven waarin deze tot uiting kunnen komen. Tevens is ter

illustratie een methode gegeven om de frustratietolerantie van een kandidaat te meten en te interpreteren.

Toepasbaarheid

Dit functieprofiel kan gebruikt worden voor verschillende doeleinden. Het kan allereerst een leidraad zijn bij het kiezen van selectiecriteria en bij het opstellen van een wervingstekst voor mogelijke TPT-kandidaten. Daarnaast kan het als uitgangspunt gebruikt worden bij het voeren van selectiegesprekken met mogelijke kandidaten. De verschillende componenten

kunnen eveneens getoetst worden om te kijken of kandidaten deze persoonlijkheidskenmerken en competenties in voldoende mate bezitten. Daarbij kan het profiel ook nog gebruikt worden als checklist bij de training van TPT-leden, door per persoonlijkheidskenmerk en competentie te kijken of het getrainde TPT-lid daaraan voldoet en waar eventueel nog extra aandacht aan besteed zou moeten worden. Ten slotte kan het functieprofiel worden aangewend bij het verwoorden van redenen om kandidaten af te wijzen.

PROGRAMMA	PROJECT
Programmabegeleider LtKol A.F. Fokkema, Bestuursstaf DOBBP-OB	Projectbegeleider drs. P.J.J. Tiggelman, Defensie Inlichtingen en Veiligheidsinstituut (DIVI)
Programmaleider dr. M.H.A. Klaver, TNO Defensie en Veiligheid	Projectleider dr. H.J. Griffioen, TNO Defensie en Veiligheid
Programmatitel Information Operations	Projecttitel Wie zetten wij in voor psychologische operaties? Een functieprofiel voor TPT-leden
Programmanummer V401	Projectnummer 032.10192
Programmaplanning Start 1 maart 2004 Gereed 31 december 2007	Projectplanning Start 1 april 2007 Gereed 31 december 2007
Frequentie van overleg Met de programma/ projectbegeleider werd regelmatig gesproken over de invulling en de voortgang van het onderzoek.	Projectteam dr. I.M. Wetzter drs. I.E. Van Bommel

Contact en rapportinformatie

Kampweg 5
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

T +31 34 635 62 11
F +31 34 635 39 77

info-DenV@tno.nl

TNO-rapportnummer
TNO-DV 2007 A542

Opdrachtnummer
-

Datum
januari 2008

Auteur(s)
dr. I.M. Wetzter
drs. I.E. van Bommel

Rubricering rapport
Ongerubriceerd

Samenvatting

Vraagstelling

TNO Defensie en Veiligheid doet onderzoek om de ontwikkeling van PSYOPS in Nederland te ondersteunen. Een eerste stap in het goed voorbereiden en uitvoeren van PSYOPS is het selecteren van bekwaam personeel. In dit rapport ontwikkelde TNO een functieprofiel voor leden van de tactical PSYOPS teams (TPT's).

Werkwijze

Het functieprofiel is ontwikkeld met behulp van het TNO competentieraamwerk dat in eerder onderzoek is ontwikkeld voor Defensie (Van Bommel, 2006). Daarnaast is er gebruik gemaakt van algemene literatuur over competenties, van functieprofielen van verwante functies en van buitenlandse functieprofielen voor TPT leden. Een combinatie van deze literatuur met de reeds ontwikkelde kennis op het gebied van PSYOPS bij TNO leidde tot een ontwikkeling van het functieprofiel voor TPT leden.

Resultaten

Dit rapport beschrijft het functieprofiel voor TPT leden. Er zijn twee componenten van dit profiel: persoonlijkheidskenmerken en competenties. In dit rapport zijn de specifieke persoonlijkheidskenmerken en competenties weergegeven die iemand zou moeten bezitten om goed te kunnen functioneren als TPT lid. Voor elk persoonlijkheidskenmerk en voor elke competentie wordt een definitie gegeven tezamen met gedragscriteria die hier indicatief voor zijn.

Conclusies

De persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor TPT leden zijn frustratietolerantie, integriteit, flexibiliteit, sociaalvoelendheid en intrinsieke motivatie. De competenties in het functieprofiel voor TPT leden zijn: informatie verzamelen, rapporteren en analyseren (cognitieve intelligentie competenties), bewust interacteren, rekening houden met culturele verschillen, omgaan met tolken en samenwerken (emotionele intelligentie competenties), aanvoelen van sfeer, aanvoelen van gevaar en dreiging en aanvoelen van maatschappelijke verhoudingen (sensitieve/intuïtieve competenties), alert reageren, beheerst reageren en initiatief nemen (instinctieve competenties), fysiek uithoudingsvermogen en fysieke kracht (fysieke competenties), besturen van MB's en infanterie skills en drills (psychomotorische competenties). In dit profiel wordt elk persoonlijkheidskenmerk en competentie gedefinieerd en worden gedragscriteria gegeven waarin deze tot uiting kan komen. Tevens wordt als voorbeeld van toepassing een methode gegeven om de frustratietolerantie van een kandidaat te meten en te interpreteren. Het is mogelijk om aan de hand van dit profiel een serie testen op te stellen waarin iemands competenties, persoonlijkheid en kennis gemeten worden en daarmee zijn of haar geschiktheid om lid te worden van een TPT.

Summary

Purpose

TNO Human Factors conducts research to support the development of PSYOPS in the Netherlands. A first step in preparation and execution of effective PSYOPS is the selection of capable personnel. In this report, TNO developed a function profile for members of the tactical PSYOPS teams (TPT's).

Method

The function profile is based on the TNO competence framework that has been developed in previous research for Defence (Van Bommel, 2006). Besides that, general literature on competences was used, and additionally competence profiles of related functions were used. We also used competence profiles applied by different countries for selection of their TPT members. A combination of this literature and the existing knowledge on PSYOPS by TNO led to the development of a competence profile for TPT members.

Results

This report describes the function profile for TPT members. This profile consists of two components: personality characteristics and competences. In this report, specific personality characteristics and competences are described that someone should possess in order to function well as a TPT member. For each personality characteristic and for each competence, a definition is provided together with behavioral indicators that are indicative.

Conclusions

The personality characteristics that are relevant for TPT members are frustration tolerance, integrity, flexibility, social sensitivity and intrinsic motivation. The competences in the function profile for TPT members are: information gathering, reporting and analyzing (cognitive intelligence competences), consciously interacting, taking cultural differences into account, being able to handle with interpreters and collaboration (emotional intelligence competences), sensing atmosphere, danger and threat and social relations (sensitive/intuitive competences), reacting alert, reacting controlled and taking initiative (instinctive competences), physical endurance and physical strength (physical competences), drive a MB and infantry's skills and drills (psychomotor competences). In this profile, each of these personality characteristics and competences are defined and behavioral criteria are provided to illustrate these competences. In addition, as an example of applicability, a method is provided to assess and interpret a candidate's frustration tolerance. With this profile it is possible to compose tests that measure the competencies, personality and knowledge base of potential TPT members.

Inhoudsopgave

	Managementuittreksel.....	2
	Samenvatting.....	4
	Summary	5
1	Inleiding.....	7
1.1	Effectieve PSYOPS begint bij selectie van geschikt personeel.....	7
1.2	Selectie van PSYOPS personeel: De huidige stand van zaken.....	7
2	Competenties.....	10
2.1	Wat zijn competenties?	10
2.2	Competentieraamwerk	10
2.3	Het opstellen van een functieprofiel.....	12
3	Het functieprofiel	14
3.1	Persoonskenmerken	14
3.2	Competenties	15
4	Het meten van competenties en persoonlijkheidskenmerken.....	20
4.1	De MPT - Frustratietolerantie	20
5	Conclusie	23
6	Referenties.....	24
7	Ondertekening	25
	Bijlage	
	A Statistiek achter frustratietolerantie	

1 Inleiding

In huidige militaire operaties, zoals de missie in Afghanistan, wordt steeds vaker gebruik gemaakt van een *effects-based approach*. Om de gewenste effecten te bereiken wordt een variëteit van middelen ingezet, waaronder het gebruik van psychologische operaties (PSYOPS). Binnen de NAVO worden PSYOPS als volgt gedefinieerd (MC402/1, 2003):

Planned psychological activities using methods of communications and other means directed to approved audiences in order to influence perceptions, attitudes and behaviour, affecting the achievement of political and military objectives.

Het belang van het inzetten van PSYOPS wordt steeds meer onderkend door de Nederlandse krijgsmacht. In het Defensie Strategisch Plan van 1998 staat dan ook: 'Het belang van PSYOPS neemt toe vanwege diens verreikende capaciteit en het niet-letale en niet-provocatieve karakter'. Na het aanvankelijk vervullen van individuele PSYOPS functies bij SFOR/EUFOR en SFIR maakt daarnaast sinds de missie van het Nederlandse PRT in Noord-Afghanistan een nationaal PSYOPS Support Element (PSE) integraal deel uit van Nederlandse missies. Naast het concreet uitvoeren van PSYOPS is de Nederlandse krijgsmacht ook betrokken bij de PSYOPS werkgroep van de NAVO. Daarnaast investeert de Nederlandse krijgsmacht in wetenschappelijk onderzoek naar PSYOPS om de inzet en de inhoud van PSYOPS te optimaliseren (Janssen, 2003).

1.1 Effectieve PSYOPS begint bij selectie van geschikt personeel

Omdat PSYOPS zo een belangrijk middel kunnen zijn in militaire operaties, is het cruciaal om de mensen die deze operaties uitvoeren gedegen op te leiden en te trainen. PSYOPS vereisen speciale kennis en vaardigheden. Omdat veel PSYOPS activiteiten gericht zijn op de lokale bevolking, vereist het succesvol verrichten van dergelijke operaties tevens psychologische, antropologische en sociologische kennis. Uit interviews met Nederlandse militairen die zich bezighouden met PSYOPS is gebleken dat de Nederlandse Krijgsmacht streeft naar het optimaliseren van de opleiding en training van Nederlandse militairen die PSYOPS functies gaan vervullen in inzetgebieden. Uit deze interviews bleek eveneens dat één van de belangrijkste verbeterpunten voor het goed opleiden van PSYOPS mensen betrekking heeft op de stap vóór het ontwikkelen van een goede opleiding en training. Om een beter beeld te krijgen van de huidige stand van zaken, voerde TNO observaties uit tijdens de opleiding van nieuw PSYOPS personeel. Een belangrijke conclusie van deze observaties was dat militairen in deze cursussen vaak niet gemotiveerd en niet bekwaam zijn om de functie goed te vervullen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gevonden worden in de manier waarop militairen geselecteerd worden om PSYOPS functies te vervullen. Het huidige rapport biedt een mogelijkheid om deze selectie te verbeteren.

1.2 Selectie van PSYOPS personeel: De huidige stand van zaken

In 2007 is de situatie als volgt: het huidige PSYOPS personeel voor de Nederlandse Krijgsmacht wordt aangeleverd door het Commando Luchtdoelartillerie (COLUA). De commandant van de LUA krijgt de opdracht om mensen beschikbaar te stellen voor PSYOPS functies en wijst mensen aan. Meestal gebeurt dit op basis van beschikbaarheid; er wordt gekeken naar de beschikbaarheid van personen om de benodigde cursussen te

volgen en op uitzending te gaan. Hierbij wordt nauwelijks rekening gehouden met de geschiktheid van deze personen voor de PSYOPS functies.

Uit gesprekken met de PSYOPS opleiders en trainers blijkt dat de ervaring leert dat een onvoldoende selectie vooraf van de militairen voor PSYOPS functies leidt tot een lagere effectiviteit van de opleiding en training. Cursisten zijn regelmatig niet geïnteresseerd en tevens niet gemotiveerd om te leren en de benodigde vaardigheden te trainen. Dit komt uiteraard terug in de kwaliteit van PSYOPS in het theater. Daarom wordt in dit rapport gepleit voor een zorgvuldigere selectie van de juiste personen voor de PSYOPS functies.

Het selecteren van geschikte personen om PSYOPS functies te vervullen is cruciaal voor het goed functioneren van deze operaties. PSYOPS vereisen bepaalde vaardigheden en ook bepaalde persoonlijkheidstrekken die niet iedereen bezit. De focus van het huidige project ligt op de selectiemethode van mensen die PSYOPS functies gaan vervullen.

Naast Nederland zijn er ook andere NAVO-landen die verbeterpunten nastreven wat betreft zorgvuldige selectie van PSYOPS personeel. In het kader van een recente studie werden de PSYOPS eenheden van verschillende NAVO-landen bezocht en werden interviews gehouden met militairen werkzaam in PSYOPS (Wetzer, Schwerzel & Griffioen, 2007). Uit deze interviews kwam naar voren dat verschillende landen kampen met dezelfde problemen als Nederland wat betreft de selectie van het PSYOPS personeel. In landen zoals Polen en Spanje, waar PSYOPS een eigen eenheid heeft, worden wel sollicitatiegesprekken gehouden met militairen voordat ze in de eenheid komen werken. Een eenduidige selectieprocedure met selectiecriteria en testen ontbreekt echter ook in deze landen.

Binnen PSYOPS zijn er verschillende functies te onderscheiden. Het PSE bestaat onder andere uit planners, doelgroepanalisten, productontwikkelaars en –testers, en tactical PSYOPS teams (TPT). Dit zijn de teams die naar buiten gaan om PSYOPS-gerelateerde informatie te verzamelen en om producten te verspreiden (bijvoorbeeld via face-to-face communicatie, het uitdelen van flyers of het uitzenden van luidsprekerberichten). Alle functies binnen het PSE vereisen specifieke kwaliteiten en vaardigheden. De ideale selectieprocedure zou inhouden dat voor elke functie een aparte omschrijving bestaat van de eisen waaraan iemand die die functie bekleedt zou moeten voldoen. Een zorgvuldige selectie van PSYOPS personeel is raadzaam, omdat de militairen die uitvoering geven aan PSYOPS opgeleid zijn binnen een totaal ander vakgebied, de luchtdoelartillerie.

De leden van de TPTs zijn belangrijk omdat vooral zij veel contactmomenten met de bevolking hebben. Zij zijn de personen die de poort uit gaan. Hoe zij zich gedragen beïnvloedt de wijze waarop de bevolking in een inzetgebied aankijkt tegen een Nederlandse Krijgsmacht. Daarom richten wij ons in dit rapport op de selectie voor leden van een TPT. Uiteraard zijn de vaardigheden en kwaliteiten die een commandant TPT moet bezitten verschillend van die van een TPT chauffeur. Echter, voor een groot deel moeten de TPT leden aan basiseisen voldoen die voor hen allen relevant zijn.

TPT leden komen uit de LUA en worden aangewezen door hun commandant. Een TPT bestaat uit vier leden; een commandant TPT (meestal een adjudant of een sergeant-majoor), een plaatsvervangend commandant TPT (meestal een sergeant) en twee TPT leden die tevens chauffeur zijn (korporaals of soldaten). In de rest van dit rapport zullen wij ons richten op een selectie van de leden voor TPTs. We denken dat de huidige aanwijzingsprocedure aanzienlijk verbeterd kan worden. We zullen dit doen door te

kijken naar competenties. Dit rapport beschrijft een functieprofiel voor een goede TPT'er en geeft mogelijkheden om de persoonlijkheidskenmerken en competenties te meten.

Persoonlijkheidskenmerken zijn karaktertrekken en eigenschappen die mensen maken wie ze zijn. In de psychologie wordt vaak de volgende definitie van persoonlijkheid gebruikt: 'Persoonlijkheid is een dynamische organisatie, in een persoon, van psychofysische systemen die zijn of haar karakteristieke patronen van gedrag, gedachten en gevoelens creëren' (Allport, 1961). Over de definitie van competenties bestaat meer discussie en daarom wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreider ingegaan op competenties.

2 Competenties

2.1 Wat zijn competenties?

De competentiebenadering speelt al sinds de jaren '90 een grote rol in het human resource management van organisaties. Competenties worden gezien als *de* sleutel om personele talenten en organisatie-eisen op elkaar af te stemmen. Op deze manier wordt namelijk een win-win situatie gecreëerd voor zowel de werknemer als de werkgever (Van der Heijden, 1999).

Er bestaat een grote variëteit aan competentiemodellen en er zijn eveneens vele definities van het begrip competentie. Er is veel discussie over wat competenties nou precies zijn. Heeft een competentie betrekking op een bewezen of potentiële vaardigheid, of gaat het bij competenties om meer dan vaardigheden en vormen kennis, persoonlijkheid en attitudes ook een onderdeel van competenties? In eerder TNO onderzoek is beargumenteerd dat competenties betrekking hebben op vaardigheden en dat factoren als kennis, ervaring, persoonlijkheid en achtergrond invloed hebben op de vaardigheden die een persoon heeft of ontwikkelt (Van Bommel e.a., 2005a en 2005b).

De vaardigheden in veel competentieprofielen verschillen vaak in abstractieniveau. Competenties kunnen bijvoorbeeld worden geformuleerd als concrete, waarneembare vaardigheden, zoals rennen en lezen, maar ook als meer abstracte vaardigheden, zoals communiceren, besluiten en leidinggeven (Van Bommel e.a., 2005a). In dit rapport definiëren we competenties dan ook als volgt:

Een competentie is een vaardigheid, die kan variëren van concrete en waarneembare gedragingen, zoals marcheren, schieten en lezen, tot abstracte gedragingen, zoals communiceren, besluiten en leidinggeven (Van Bommel e.a., 2005a).

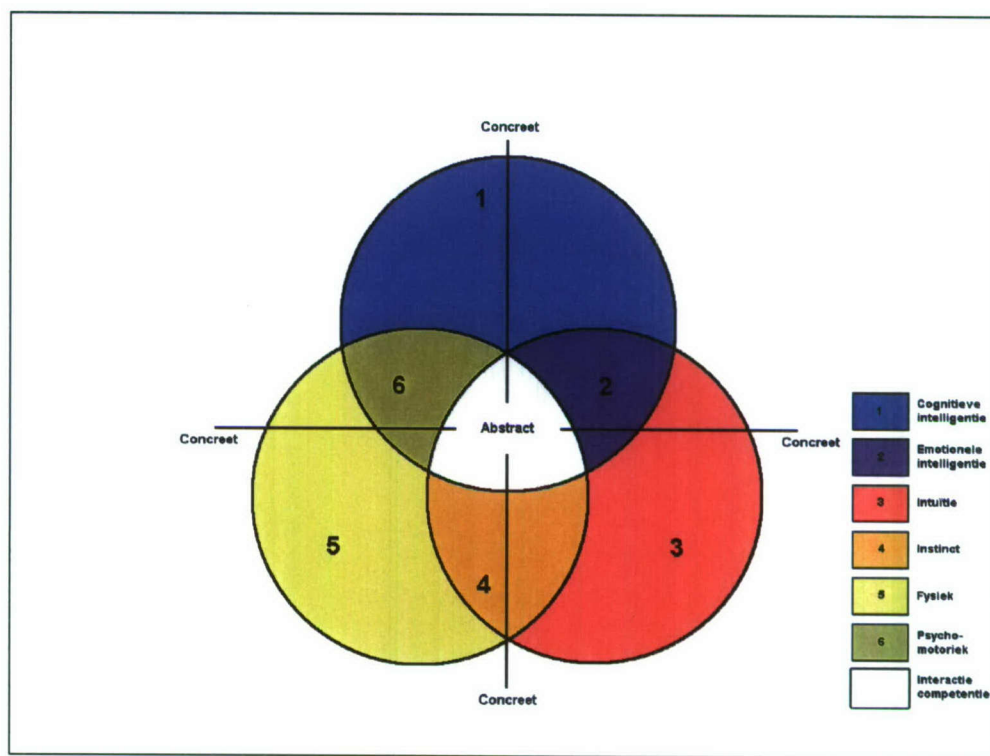
Competenties kunnen onder andere gebruikt worden om geschikte kandidaten voor bepaalde functies te werven en te selecteren. Voorafgaand aan het traject van werving en selectie wordt eerst bepaald welke competenties nodig zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen. Op basis hiervan wordt een competentieprofiel opgesteld. In een competentieprofiel is de optelsom omschreven van wat iemand voor een bepaalde functie zou moeten kunnen of snel zou moeten kunnen leren. Het competentieprofiel is vaak een onderdeel van een functieprofiel waarin ook aangegeven is over welke kennis en eigenschappen iemand in die functie moet beschikken.

Voor het opstellen van een functieprofiel voor TPT leden is gebruik gemaakt van het competentieraamwerk dat TNO specifiek heeft ontwikkeld voor Defensie. Het competentieraamwerk is een hulpmiddel om het identificeren en formuleren van competenties te vergemakkelijken en om de meetbaarheid en toepasbaarheid van competenties in werving & selectie, opleiding & training etcetera te verbeteren.

2.2 Competentieraamwerk

Het competentieraamwerk bestaat uit drie competentiegebieden (intellect, emotie en fysiek), die elkaar overlappen en beïnvloeden. Deze drie competentiegebieden en hun overlap kunnen weergegeven worden in drie overlappende cirkels. De overlappende

cirkels vormen samen de zeven competentiegebieden in het competentieraamwerk. In figuur 1 is het competentieraamwerk weergegeven. De zeven competentiegebieden worden hieronder kort toegelicht.



Figuur 1 De zeven competentiegebieden in het competentieraamwerk.

Het gebied *cognitieve intelligentie competenties* betreft vaardigheden, die te maken hebben met het uitvoeren van mentale of intellectuele taken, zoals logisch redeneren, analyseren, abstraheren, enzovoort.

Het gebied *emotionele intelligentie competenties* zijn vaardigheden, waarbij emoties en reden geïntegreerd worden en elkaar ondersteunen. Enkele voorbeelden zijn rekening houden met culturele verschillen, overleggen, geruststellen.

Het gebied *intuïtieve/sensitieve competenties* heeft betrekking op vaardigheden, waarbij situaties en mensen worden aanvoeld zonder te redeneren. Intuïtie of sensitiviteit gaat over inzicht zonder nadenken of redeneren. Enkele voorbeelden van intuïtieve/sensitieve competenties zijn aanvoelen van sfeer, dreiging, gevaar en angst.

Het gebied *instinctieve competenties* bestaat uit vaardigheden, waarbij situaties goed worden aanvoeld en op een effectieve manier wordt gehandeld. Competenties die vallen onder instinct zijn alert reageren, durven en moedig handelen.

Het gebied *fysieke competenties* betreft vaardigheden, die fysieke inspanning vragen en betrekking hebben op de zintuigen en het lichaam, zoals rennen, lopen met bepakking, marcheren enzovoort. Het gebied fysiek heeft dus veelal betrekking op de lichamelijke gesteldheid van een persoon.

Het gebied *psychomotorische competenties* betreft tot slot vaardigheden, die door herhaalde oefening een bepaalde mate van routine krijgen. Enkele voorbeelden zijn typen, autorijden en paardrijden.

In het midden vloeien de zes competentiegebieden in elkaar over. Het midden van het raamwerk betreft de complexere en abstracte vaardigheden. Deze vaardigheden zijn een combinatie van verschillende vaardigheden en zijn in veel gevallen interactief. Om die reden worden de competenties in dit gebied *interactiecompetenties* genoemd. Enkele voorbeelden van interactiecompetenties zijn: leidinggeven, communiceren en besluiten.

De interactiecompetenties overlappen onderling enorm. Omdat de overlap tussen de competenties in dit gebied zo groot is, zijn deze essentiële competenties niet goed te gebruiken in personeelsactiviteiten zoals werving, selectie, training, opleiding, loopbaanplanning en -begeleiding. Door competenties te identificeren in de andere zes competentiegebieden van het competentieraamwerk wordt het mogelijk competenties te identificeren, die beter meetbaar en goed toepasbaar zijn.

2.3 Het opstellen van een functieprofiel

Bij het opstellen van een functieprofiel is gebruik gemaakt van verschillende voorbeeldprofielen, onder andere de Belgische functieprofielen voor TPT leden en functieprofielen voor de Nederlandse politie. Daarnaast is dit profiel opgesteld op basis van de competenties die Defensie breed gehanteerd worden en op basis van de kennis die TNO binnen eerdere onderzoeksprogramma's heeft ontwikkeld op het gebied van PSYOPS. Het competentieraamwerk, zoals in de vorige paragraaf beschreven, is daarbij gebruikt als hulpmiddel.

Bij het opstellen van het functieprofiel is als volgt te werk gegaan: Eerst is gekeken naar het selectieprofiel dat gebruikt wordt voor Nederlandse politieagenten. Hoewel er duidelijke verschillen zitten tussen het werk van een politieagent en van een TPT lid, zijn er ook een aantal relevante overeenkomsten. In beide gevallen bekleedt men een publieke functie en is dus de manier van voorkomen belangrijk. Daarnaast functioneren mensen in beide functies in een team en moeten zij om kunnen gaan met de houding van mensen op straat. Voor het selectieprofiel van Nederlandse politieagenten is per competentie of persoonlijkheidskenmerk nagegaan of deze wel of niet relevant is voor een functie als TPT lid. Als een component belangrijk werd geacht (op basis van eerder bijgewoonde opleiding en debriefing van TPT leden), werd deze overgenomen in het functieprofiel. De definitie en indicatoren werden ook overgenomen en indien nodig aangepast. Als een component niet belangrijk werd geacht, werd deze niet overgenomen. Na het functieprofiel voor politieagenten werd het functieprofiel voor Belgische TPT leden op dezelfde manier doorgenomen. Wanneer een relevante component opnieuw terugkwam in een volgend profiel, werd gekeken of er nog mogelijke uitbreidingen, verduidelijkingen of toevoegingen waren en werd de competentie in het profiel uitgebreid. Deze stap is herhaald met functieprofielen voor verschillende aanverwante functies.

Nadat het concept-functieprofiel voor TPT leden was opgesteld, is dit naast het competentieraamwerk van TNO gelegd. Vervolgens is per competentiegebied nagegaan of alle gebieden opgenomen waren in het profiel, en waar dat niet zo bleek, zijn competenties toegevoegd. Voor de definitie en de prestatie-indicatoren van de competenties is gebruik gemaakt van het competentiewoordenboek van Defensie.

Sommige definities of prestatie-indicatoren zijn letterlijk overgenomen, andere zijn aangepast zodat ze beter aansloten op de specifieke taak als lid van een TPT.

Het functieprofiel voor TPT leden dat in hoofdstuk 3 wordt beschreven is een omschrijving van de verschillende persoonlijkheidskenmerken en competenties die relevant zijn voor de functie van TPT lid. De competenties worden onderverdeeld in de zes typen competenties in het competentieraamwerk. Per type worden de relevante competenties weergegeven. Elke competentie heeft, net als elk persoonlijkheidskenmerk, een definitie, die schuin gedrukt is weergegeven. Een competentie of een persoonlijkheidskenmerk is een criterium dat beoordeeld kan worden in termen van waarneembaar gedrag, ook wel prestatie-indicatoren genoemd. Deze prestatie-indicatoren zijn dus eigenlijk gedragingen waarin de competentie of het persoonlijkheidskenmerk tot uiting komen. De criteria zijn zo concreet mogelijk omschreven.

Het functieprofiel kan gebruikt worden voor verschillende doeleinden. Het kan een leidraad zijn bij het kiezen van selectiecriteria en bij het opstellen van een wervingstekst voor mogelijke kandidaten. Daarnaast kan het als uitgangspunt gebruikt worden bij het voeren van selectiegesprekken met mogelijke kandidaten. De verschillende competenties en persoonlijkheden kunnen eveneens getest worden om te toetsen of kandidaten deze competenties in voldoende mate bezitten. Hier wordt verder op ingegaan in hoofdstuk 4. Tevens kan het profiel aangewend worden bij het verwoorden van redenen om kandidaten af te wijzen, zowel naar de kandidaat zelf als naar de commandant die een kandidaat heeft aangewezen. Ten slotte kan het functieprofiel gebruikt worden voor het formuleren van leer- en ontwikkelingsdoelen voor mensen in TPT functies. Mensen zullen immers altijd een aantal competenties en persoonlijkheidskenmerken hebben waar zij hoger op scoren en een aantal waar zij lager op scoren. Aan de hand van dit profiel kan men voor geschikte TPT leden zien waar nog verbeterpunten liggen.

3 Het functieprofiel

3.1 Persoonskenmerken

3.1.1 *Frustratietolerantie*

Vriendelijk blijven reageren, ook bij aanhoudende negatieve reacties van anderen.

Prestatie-indicatoren:

- Kan eigen agressie en frustraties binnenhouden en weet deze op een goede manier te kanaliseren.
- Kan omgaan met agressie en frustraties van gesprekspartners en weet deze op een goede manier te kanaliseren.
- Laat zich niet provoceren.
- Is geduldig met andere mensen, met name uit andere culturen, en raakt daarom niet snel gefrustreerd.
- Is niet lichtgeraakt.

3.1.2 *Integriteit*

Zich rechtschapen, eerlijk en onkreukbaar gedragen, overeenkomstig algemeen geldende sociale en professionele normen.

Prestatie-indicatoren:

- Houdt zich aan de regels van de PSYOPS doctrine.
- Geeft duidelijk aan wanneer een verlangde actie buiten eigen normen of de beroeps-, respectievelijk instellingsnormen valt.
- Houdt aan algemene en professionele gedragsnormen vast, ook wanneer dit nadeel, spanning of conflicten met zich meebrengt.
- Respecteert de persoonlijkheid en de normen en waarden van anderen.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.
- Meldt gemaakte fouten en neemt uit eigen beweging stappen om schade te compenseren of te beperken.

3.1.3 *Flexibiliteit*

Reageren op problemen en kansen door het veranderen van stijl en gedrag wanneer dat nodig is voor het bereiken van het gewenste resultaat. Redelijk blijven functioneren onder veranderende omstandigheden door tijdig veranderingen aan te brengen in eigen houding en werkwijze.

Prestatie-indicatoren:

- Houdt het te bereiken resultaat centraal, hecht minder belang aan de weg er heen.
- Verandert van aanpak zodra het beoogde resultaat in gevaar komt.
- Reageert adequaat op weerstand, neemt een pauze, verandert van aanpak.
- Gebruikt toevallige omstandigheden om sneller of beter resultaat te verkrijgen.
- Stelt zich snel in op nieuwe situaties en nieuwe taken.
- Accepteert snel nieuwe inzichten en nieuwe technieken en voert die in.
- Verandert van standpunt als dat nodig is voor een goede voortgang van het werk en het verbeteren van onderlinge verhoudingen.
- Laat lang gevestigde ideeën en standpunten los, gaat over tot nieuw gedrag.

- Geeft ruimte, toont begrip en respect voor nieuwe ideeën en doelen van anderen.
- Houdt overzicht bij onverwachte gebeurtenissen.
- Pakt direct de hoofdlijnen op in crisissituaties.

3.1.4 Sociaalvoelendheid

Laten zien dat men zich goed bewust is van wat andere mensen in hun eigen omgeving voelen en wensen, tonen dat men daarmee op passende wijze rekening houdt.

Prestatie- indicatoren:

- Laat duidelijk merken dat andere normen en waarden gerespecteerd worden.
- Is in staat contacten op te bouwen met veel verschillende soorten mensen.
- Is in staat de impact van incidenten op de veiligheidsgevoelens van plaatselijke bevolking goed in te schatten.
- Toont begrip voor ethische of morele problemen van anderen.
- Houdt rekening met de instelling en de wensen van anderen.
- Houdt zich bij de kern van de zaak, vermijdt vragen naar persoonlijke omstandigheden die niet van belang zijn.
- Toont waardering en spreekt vertrouwen uit.
- Toont bij weerstand en onbegrip respect voor de ander.

3.1.5 Intrinsieke motivatie

Uit zichzelf gemotiveerd zijn om te werken in het domein van psychologische operaties. Aan kunnen geven wat het belang is van psychologische operaties en redenen om hierin te werken.

Prestatie- indicatoren:

- Werkt hard om hoge prestaties te kunnen leveren.
- Spreekt enthousiast over de functie/ het domein van PSYOPS.
- Is 'PSYOPS-minded'; ziet het belang van PSYOPS in en staat voor het in praktijk brengen hiervan.
- Formuleert uitdagende doelen voor zichzelf.
- Gedraagt zich verantwoordelijk en zelfstandig.
- Grijpt kansen, creëert mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.
- Levert uitstekende prestaties.
- Doet meer dan wordt gevraagd.

3.2 Competenties

3.2.1 Cognitieve intelligentie competenties

3.2.1.1 Informatie verzamelen:

Verkrijgen en herkennen van belangrijke informatie.

Prestatie-indicatoren

- Verzamelt bij verschillende partijen informatie over situaties, feiten en geslaagde oplossingen.
- Vergaart op verschillende manieren informatie om te toetsen of de ontvangen informatie betrouwbaar is.
- Ziet wanneer informatie onvolledig of onbetrouwbaar is en neemt maatregelen.
- Is in staat gericht informatie te verzamelen die gestelde vragen beantwoorden en die nodig is om situational awareness van het gebied te verhogen.

3.2.1.2 Rapporteren

Volledig, accuraat en efficiënt vastleggen van informatie die verzameld is ter verbetering van de situational awareness, alsmede verslaglegging van ondernomen PSYOPS activiteiten en de waargenomen effecten.

Prestatie-indicatoren:

- Is in staat relevante informatie te vermelden te onderscheiden.
- Is in staat irrelevante informatie weg te laten.
- Is in staat een gestructureerd verslag/rapportage te schrijven.
- Beheerst de Engelse taal voldoende (lezen, schrijven, spreken).

3.2.1.3 Analyseren

*Het ontleden van situaties of een hoeveelheid informatie in hoofd- en bijzaken.
Het zien van onderlinge verbanden en doordringen tot de kern.*

Prestatie-indicatoren:

- Is in staat verbanden te onderkennen tussen verschillende gegevens en/of verschillende soorten informatie.
- Zoekt naar de oorzaken van ontbrekende, onjuiste, vervormde of selectieve informatie.
- Stelt logisch en methodisch vast waar het probleem zit en wat er aan gedaan kan worden.
- Ordent beschikbare informatie.
- Is in staat hoofd- en bijzaken te onderscheiden.

3.2.2 Emotionele intelligentie competenties

3.2.2.1 Bewust interacteren:

Het bewust verbaal en nonverbaal communiceren zodanig dat rekening gehouden wordt met het karakter en de gevoeligheden van gesprekspartners en verschillende partijen, de wijze en het tijdstip van communiceren en de inhoud van de boodschap.

Prestatie-indicatoren

- Zoekt bewust naar de juiste manier om de gesprekspartner te benaderen.
- Voelt de gesprekspartner goed aan, reageert effectief op de reactie van de gesprekspartner en benut die voor het bereiken van resultaten.
- Lichaamstaal, houding en gebaren sluiten aan bij de boodschappen.
- Is zich bewust van de effecten van zijn/haar nonverbale communicatie.
- Gebruikt geen ingewikkelde zinnen.
- Vaktaal wordt vermeden of duidelijk uitgelegd.
- Is in staat voorbeelden te gebruiken om ingewikkelde informatie/vragen te illustreren.
- Kiest het juiste moment om zijn/haar boodschap over te brengen.

3.2.2.2 Rekening houden met culturele verschillen

Het onderkennen van en rekening houden met de normen en waarden, gedragscodes, gevoelens en behoeften van mensen in andere culturen.

Prestatie-indicatoren:

- Staat open voor gedrag van personen uit andere culturen die wellicht naar Nederlandse maatstaven ongebruikelijk zijn.
- Kan omgaan met personen met verschillende culturele achtergronden.

- Is zich in contact met mensen van verschillende culturen bewust van ieders sterke kanten en gebruikt dit om tot resultaat te komen.
- Laat mensen uit andere culturen in hun waarde.
- Heeft interesse in andere culturen.
- Toont zich bewust van de invloed van de eigen cultuur op de gevoelens, wensen en belangen van mensen uit andere culturen.
- Geeft mensen uit andere culturen een gevoel van veiligheid en creëert een sfeer van rust en vertrouwen om informatie uit te wisselen.

3.2.2.3 *Omgaan met tolken*

Het kunnen communiceren met mensen uit andere culturen via nationale en locale tolken.

Prestatie-indicatoren:

- Is in staat gesprekstempo en zinsbouw aan te passen aan de tolk.
- Maakt gebruik van de culturele kennis van een tolk en staat open voor diens suggesties.
- Kan overleggen en afstemmen met een tolk over zaken als positie en inhoud van het gesprek.

3.2.2.4 *Samenwerken*

Het zich inzetten om - met of tussen andere personen of groepen - samenwerking te bereiken en zo gemeenschappelijke doelen te behalen, ook wanneer dit niet van direct persoonlijk belang is.

Prestatie-indicatoren:

- Wisselt kennis, technieken en ervaringen uit met collega's.
- Houdt het uiteindelijke doel in de gaten en gaat ervoor om een gezamenlijk resultaat te bereiken (ook als dit niet direct bijdraagt aan het eigenbelang).
- Steunt voorstellen van anderen. Bouwt daarop voort in de richting van een gemeenschappelijk doel.
- Biedt zelf hulp aan en zoekt hulp bij andere indien nodig.
- Lost onderlinge problemen, spanningen en conflicten op om het team functioneren te optimaliseren.

3.2.3 *Sensitieve/intuïtieve competenties*

3.2.3.1 *Aanvoelen van sfeer*

Het ervaren en voorvoelen van (veranderingen in) de stemming en dynamiek van een individu, tussen groepen en in een omgeving.

Prestatie-indicatoren:

- Heeft gevoel voor de gemoedstoestand van een gesprekspartner.
- Heeft een antenne voor onderlinge spanningen en conflicten tussen mensen of partijen.
- Is zich bewust van groepsprocessen.
- Is sensitief voor de algemene atmosfeer in een gebied.

3.2.3.2 *Aanvoelen van gevaar en dreiging*

Het ervaren en voorvoelen van potentieel gevaar en dreiging in de omgeving.

Prestatie-indicatoren:

- Is sensitief voor (potentieel) gevaarlijke en bedreigende informatie.

- Heeft gevoel voor potentiële fysieke dreiging en gevaar.
- Heeft een antenne voor (potentieel) informatiemisbruik en chantage.

3.2.3.3 *Aanvoelen van maatschappelijke verhoudingen*
Het ervaren en voorvoelen van maatschappelijke verhoudingen.

Prestatie-indicatoren:

- Is gevoelig voor de informele status, macht en reputatie van mensen in een maatschappij.
- Is sensitief voor maatschappelijke gedragscodes, normen en waarden.
- Voelt politiek-bestuurlijke verhoudingen goed aan.

3.2.4 *Instinctieve competenties*

3.2.4.1 *Alert reageren*
Het scherp en waakzaam reageren op verschillende omstandigheden in de omgeving.

Prestatie-indicatoren:

- Blijft onder stabiele omstandigheden ook waakzaam en scherp.
- Reageert gespitst op onverwachte situaties.
- Reageert waakzaam op directe en indirecte bedreigingen.

3.2.4.2 *Beheerst reageren*
Het rustig en kalm reageren op verschillende omstandigheden in de omgeving.

Prestatie-indicatoren:

- Reageert rustig op emotionele reacties.
- Is in staat om in emotionele situaties adequaat met eigen emoties om te gaan.
- Houdt het hoofd koel onder alle omstandigheden.

3.2.4.3 *Initiatief nemen*
Het actief zoeken naar en kenbaar maken van mogelijkheden voor het PSE of het TPT zelf om de doelgroepen te benaderen.

Prestatie-indicatoren:

- Informeert het PSE over mogelijke kansen die gezien worden tijdens werkzaamheden in het inzetgebied.
- Zoekt actief naar contactmogelijkheden met de doelgroepen.
- Enthousiasmeert mede TPT-leden door PSYOPS-activiteiten te ontplooiën.

3.2.5 *Fysieke competenties*

3.2.5.1 *Fysiek uithoudingsvermogen*

Het vermogen om zich gedurende langere tijd fysiek in te spannen en ontberingen te verdragen onder verschillende klimatologische omstandigheden.

- Kan langdurig lopen met bepakking.
- Kan goed functioneren in een warmer en kouder klimaat.
- Is in staat meerdaagse patrouilles uit te voeren.

3.2.5.2 *Fysieke kracht*

Het vermogen om fysiek zware lasten te dragen bij het uitvoeren van PSYOPS-activiteiten.

- Is in staat om zijn/haar fysieke kracht optimaal te houden.
- Heeft voldoende fysieke kracht om de benodigde middelen voor PSYOPS-activiteiten (zoals manpacks) en verplaatsingsuitrusting te dragen.
- Lichaam herstelt snel na een inspannende fysieke krachtinspanning.

3.2.6 *Psychomotorische competenties*

3.2.6.1 *Besturen van MB's of andere militaire voertuigen voor PSYOPS-activiteiten.* Voor meer informatie zie militaire handboeken.

3.2.6.2 *Infanterie skills en drills* Voor meer informatie, zie militaire handboeken.

4 Het meten van competenties en persoonlijkheidskenmerken

Competenties en persoonlijkheidskenmerken kunnen op verschillende manieren gemeten worden. Sommige componenten van het functieprofiel, zoals beheersing van de Engelse taal kunnen getest worden door middel van praktische opdrachten. Andere componenten (waaronder persoonlijkheidstrekken) kunnen niet zo eenvoudig getest worden. Voor deze componenten kan gebruik worden gemaakt van verschillende soorten metingen. Hierbij kan gedacht worden aan een assessment (eventueel door speciale assessment centers), rollenspelen en (emotionele) intelligentietests.

Vaak kan er bij meting van competenties en persoonlijkheidskenmerken ook gebruik gemaakt worden van vragenlijsten. In de psychologie bestaan gestandaardiseerde vragenlijsten voor het meten van verschillende persoonlijkheidstrekken. Er zijn verschillende redenen om deze standaard vragenlijsten te gebruiken. Ten eerste zijn deze vragenlijsten gevalideerd, wat betekent dat er gecontroleerd is of ze daadwerkelijk meten wat ze pretenderen te meten. Een ander voordeel van het gebruiken van een bestaande vragenlijst is dat bekend is welke score 'normaal' is, dus ook wanneer een persoon afwijkt van het gemiddelde, en wanneer deze afwijking significant wordt. Op deze manier kan de score van een kandidaat geïnterpreteerd worden doordat een vergelijking met een normatieve steekproef mogelijk is.

Om een duidelijker beeld te geven van het gebruik van vragenlijsten om persoonlijkheidskenmerken en competenties te meten, wordt in dit hoofdstuk ter illustratie de meting van frustratietolerantie uitgewerkt. Frustratietolerantie is een persoonlijkheidskenmerk dat gemeten kan worden door middel van een psychologische vragenlijst. In het volgende deel zal eerst een korte introductie worden gegeven over deze vragenlijst en wordt de vragenlijst gegeven. Vervolgens wordt beschreven hoe de vragen gescoord moeten worden om te komen tot een totaalscore op frustratietolerantie. Ten slotte wordt beschreven hoe de verkregen score geïnterpreteerd moet worden en hoe de score van een bepaalde kandidaat zich verhoudt ten opzichte van het gemiddelde.

4.1 De MPT - Frustratietolerantie

Om frustratietolerantie te meten kan gebruikt worden gemaakt van de Munich Personality Test (MPT) (Von Zerssen, Pfister & Koeller, 1988). Dit is een korte test die zes verschillende persoonlijkheidstrekken meet: extraversie, neuroticisme, rigiditeit, neiging tot isolatie, neiging tot diepzinnigheid, en frustratietolerantie. Wij richten ons nu alleen op frustratietolerantie.

De MPT is een vragenlijst die ingevuld dient te worden door de kandidaat zelf. Deze vragenlijst bevat verschillende uitspraken en de kandidaat geeft voor elk van de uitspraken aan in hoeverre deze van toepassing is op hem of haar; helemaal waar, grotendeels waar, beetje waar, niet waar. De kandidaat zet per uitspraak een kruisje in het hokje dat bij zijn of haar antwoord past. Voor frustratietolerantie zijn zes uitspraken opgenomen.

De antwoorden op deze vragen kunnen gescoord worden door de testafnemer en zo wordt voor een kandidaat zijn frustratietolerantie bepaald. Deze scoring wordt in

paragraaf 4.1.2 besproken. Hieronder volgt het deel van de MPT dat frustratietolerantie meet, inclusief de originele aanwijzing voor de kandidaat (vertaald uit het Engels).

4.1.1 *De vragenlijst*

Geef voor elk van de onderstaande uitspraken aan of het jou wel of niet kenmerkt in tijden van goede fysieke en geestelijke gezondheid. Het is dus niet de vraag hoe je bent als je je niet goed voelt of hoe je zou willen zijn, maar hoe je echt bent of vaak was in tijden dat het goed met je ging. Zet per uitspraak een kruisje in de kolom die het meest van toepassing is. Neem er niet teveel tijd voor en beantwoord alle vragen.

Uitspraken	Volledig waar	Groten-deels waar	Beetje Waar	Niet waar
Ik kan snel over teleurstellingen heen stappen				
Niets kan me makkelijk van mijn stuk brengen				
Ik vind het gemakkelijk om te ontspannen				
Ik kan geestelijke stress redelijk goed verdragen				
Ik ben in staat om onprettige dingen te overzien				
Als ik beledigd ben kan ik daar snel overheen stappen				

4.1.2 *De scoring*

Wanneer de kandidaat alle vragen heeft beantwoord, kan de score worden bepaald. Dit wordt gedaan door aan alle kruisjes in de eerste kolom een waarde van 3 toe te kennen, in de tweede kolom een waarde van 2, in de derde kolom een waarde van 1, en in de vierde kolom een waarde van 0. Hieronder volgt nog een keer de vragenlijst, maar dan zijn de cellen gevuld met de score die toegekend wordt aan de antwoorden van een kandidaat. Een optelling van deze zes cijfers (één score per vraag) vormt de totaalscore van een kandidaat op de schaal frustratietolerantie.

Uitspraken	Volledig waar	Groten-deels waar	Beetje Waar	Niet waar
Ik kan snel over teleurstellingen heen stappen	3	2	1	0
Niets kan me makkelijk van mijn stuk brengen	3	2	1	0
Ik vind het gemakkelijk om te ontspannen	3	2	1	0
Ik kan geestelijke stress redelijk goed verdragen	3	2	1	0
Ik ben in staat om onprettige dingen te overzien	3	2	1	0
Als ik beledigd ben kan ik daar snel overheen stappen	3	2	1	0

Wat betekent deze score nou? Hoe hoger iemands totaalscore, hoe hoger de frustratietolerantie van deze persoon. Om een idee te krijgen van iemands frustratietolerantie in relatieve zin (dus ten opzichte van het gemiddelde), is deze vragenlijst getest op een normatieve steekproef van 238 volwassenen. Als er een grote steekproef wordt genomen, kan aangenomen worden dat de scores van deze steekproef representatief zijn voor de gehele populatie. Op basis van de scores van de steekproef is een analyse gedaan die aangeeft hoe mensen gemiddeld scoren op frustratietolerantie. Deze analyse wordt besproken in de bijlage van dit rapport.

Uit de analyse van de normatieve steekproef blijkt dat mensen met een score tussen de 6 en 9 gemiddeld scoren op frustratietolerantie. Mensen met een score hoger dan 9 hebben een hoge frustratietolerantie, en mensen met een score lager dan 6 hebben een lage frustratietolerantie.

Voor TPT leden is met name de groep mensen met een lage frustratietolerantie belangrijk. Deze mensen kunnen hun frustratie niet goed kanaliseren en zijn eerder geneigd hun geduld te verliezen en bijvoorbeeld agressie te gebruiken. Daarom zou geopteerd kunnen worden om mensen met een score van lager dan 6 op de frustratietolerantieschaal niet aan te nemen als lid van een TPT. Uiteraard geldt hierbij dat een lagere score een lagere frustratietolerantie aangeeft, dus hoe lager de score, hoe meer men moet opletten een persoon aan te nemen als TPT lid.

5 Conclusie

Een manier om de kwaliteit van PSYOPS te verbeteren is door het inzetten van competentere personeel. Een manier om dit te bereiken is door de huidige selectieprocedure aan te passen en gebruik te maken van een functieprofiel dat weergeeft waaraan iemand zou moeten voldoen om goed te kunnen functioneren binnen een TPT. Het huidige rapport beschrijft het functieprofiel voor een goede TPT'er. Dit profiel bestaat uit verschillende persoonlijkheden en competenties.

De persoonlijkheidskenmerken die relevant zijn voor TPT leden zijn frustratietolerantie, integriteit, flexibiliteit, sociaalvoelendheid en intrinsieke motivatie. De competenties in het functieprofiel voor TPT leden zijn: informatie verzamelen, rapporteren en analyseren (cognitieve intelligentie competenties), bewust interacteren, rekening houden met culturele verschillen, omgaan met tolken en samenwerken (emotionele intelligentie competenties), aanvoelen van sfeer, aanvoelen van gevaar en dreiging en aanvoelen van maatschappelijke verhoudingen (sensitieve/intuïtieve competenties), alert reageren, beheerst reageren en initiatief nemen (instinctieve competenties), fysiek uithoudingsvermogen en fysieke kracht (fysieke competenties), besturen van MB's en infanterie skills en drills (psychomotorische competenties).

In het functieprofiel zijn elk van deze componenten gedefinieerd en worden de prestatie-indicatoren gegeven waarin zij tot uiting komen. Daarnaast is ter illustratie voor één van de componenten uitgewerkt hoe deze gemeten zouden kunnen worden bij mogelijke kandidaten. Het is mogelijk om aan de hand van dit profiel een serie testen op te stellen waarin iemands competenties, persoonlijkheid en kennis gemeten worden en daarmee zijn of haar geschiktheid om lid te worden van een TPT.

6 Referenties

Allport, G. W. (1961).

Pattern and growth in personality.

New York: Holt, Rinehart, & Winston.

Bemmel, I. E. van, Amelsfoort, D. J. C. van & Vliet, A. J. van (2005a).

De ontwikkeling van een toepasbare competentiestructuur.

(TNO Memorandum TNO-DV3 2005-M040), Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Bemmel, I.E. van, Geel, B.A.G. van & Langeveld, J.J. (2005b).

Validatie Competentieraamwerk

(TNO Rapport TNO-DV 2005-B), Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Janssen, H. J. W. (2003).

Psychologische operaties: de ontwikkeling van een evaluatie-instrument

(Report TM-03-A035). Soesterberg, The Netherlands: TNO Human Factors.

Ministerie van Defensie (2004).

Competentiewoordenboek Defensie (versie 1). Hoofd Directie Personeelsbeleid.

NATO (1998).

Final report of the NLW Policy team(C-M (99) 44). NATO Allied Publication.

Van der Heijden, Th. J. (1999).

Competentiemanagement, van belofte naar verzilvering. Deventer: Kluwer.

Von Zerssen, D., Pfister, H. & Koeller, D. M. (1988).

The Munich Personality Test (MPT) – A short questionnaire for self-rating and relatives' rating of personality traits: Formal properties and clinical potential.

European Archives of Psychiatry and Neurological Sciences, 238, 73-93.

Wetzer, I. M., Schwerzel, J. & Griffioen-Young, H. J. (2007).

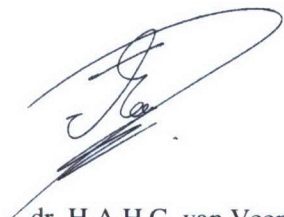
Psychological operations: A study among various NATO countries

(Report TNO-DV 2007 A590). Soesterberg, The Netherlands: TNO Human Factors.

7 Ondertekening

Soesterberg, januari 2008

TNO Defensie en Veiligheid

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'V' followed by a horizontal line and a small flourish.

dr. H.A.H.C. van Veen
Afdelingshoofd

A handwritten signature in blue ink, featuring a series of loops and a long horizontal line extending to the right.

dr. I.M. Wetzer
Auteur

A Statistiek achter frustratietolerantie

De interpretatie van iemands totaalscore op frustratietolerantie wordt gedaan op basis van een normatieve steekproef. Om een goede vergelijking te kunnen maken met de gemiddelde scores, wordt er gewerkt met percentielscores. Voor alle proefpersonen die de vragenlijst hebben ingevuld is hun totaalscore berekend. Vervolgens is er per totaalscore gekeken hoeveel procent van de proefpersonen op deze score uitkwam.

Dit percentage is cumulatief, dat wil zeggen dat het een optelling is van het percentage mensen dat uitkwam op die score of lager. Dus bijvoorbeeld als de totaalscore van 2 een percentielscore van 7,56 heeft, en de totaalscore van 3 een percentielscore van 11,76, dan betekent dat 11,76% van de mensen een totaalscore van 3 of lager heeft, en dat 4,2% (11,76 – 7,56) van de mensen een totaalscore van precies 3 heeft.

Om nu te kijken hoe de score van een kandidaat zich verhoudt tot de normatieve steekproef, worden de percentielscores onderverdeeld in vier groepen. Dat betekent dat er gekeken is naar de scores van alle personen uit de normatieve steekproef, en dat deze personen zijn opgedeeld in vier delen; de 25% met de laagste totaalscore, de 25% met een totaalscore tussen de laagste 25% en het gemiddelde, de 25% met de totaalscore tussen het gemiddelde en de hoogste 25%, en de 25% met de hoogste totaalscore.

Totaalscore	Percentielscore
0	0,84
1	3,78
2	7,56
3	11,76
4	17,23
5	25,53
6	33,61
7	46,22
8	57,14
9	67,65
10	79,83
11	86,13
12	90,76
13	95,80
14	97,06
15	97,90
16	98,74
17	99,16
18	100

Uit deze tabel blijkt dus dat de gemiddelde score (percentielscore van 50%) ligt tussen de 7 en de 8. De mensen met een percentielscore tussen de 25 en de 75 vormen dus samen de 50% die rond het gemiddelde heeft gescoord. Hierbij horen de totaalscores van 6 (daar begint de percentielscore van 25) en van 9 (daarna wordt de percentielscore hoger dan 75). Dus, mensen met een score tussen de 6 en 9 scoren gemiddeld op frustratietolerantie. Mensen met een score hoger dan 9 hebben een hoge frustratietolerantie, en mensen met een score lager dan 6 hebben een lage frustratietolerantie.

ONGERUBRICEERD
REPORT DOCUMENTATION PAGE
(MOD-NL)

1. DEFENCE REPORT NO (MOD-NL) TD2007-0293	2. RECIPIENT'S ACCESSION NO -	3. PERFORMING ORGANIZATION REPORT NO TNO-DV 2007 A542
4. PROJECT/TASK/WORK UNIT NO 032.10192	5. CONTRACT NO V401	6. REPORT DATE January 2008
7. NUMBER OF PAGES 26 (incl 1 appendix, excl RDP & distribution list)	8. NUMBER OF REFERENCES 9	9. TYPE OF REPORT AND DATES COVERED Final
10. TITLE AND SUBTITLE Wie zetten wij in voor psychologische operaties? Een functieprofiel voor TPT-leden Who do we deploy for psychological operations: A function profile for TPT members		
11. AUTHOR(S) dr. I.M. Wetzer & drs. I.E. van Bommel		
12. PERFORMING ORGANIZATION NAME(S) AND ADDRESS(ES) TNO Defence, Security and Safety, P.O. Box 23, 3769 ZG Soesterberg, The Netherlands Kampweg 5, 3769 DE, Soesterberg, The Netherlands		
13. SPONSORING AGENCY NAME(S) AND ADDRESS(ES) dr. M. H. A. Klaver, TNO Defensie en Veiligheid, locatie Den Haag		
14. SUPPLEMENTARY NOTES The classification designation Ongerubriceerd is equivalent to Unclassified, Stg. Confidentieel is equivalent to Confidential and Stg. Geheim is equivalent to Secret.		
15. ABSTRACT (MAXIMUM 200 WORDS (1044 BYTE)) Purpose; Within the Defense research program V401 'Information Operations for the Army' TNO Defense, Security and Safety has conducted research on many aspects of Psychological Operations. The purpose of this report is to develop a function profile for members of Tactical PSYOPS Teams. Methods; The function profile is based on the competence framework developed earlier by TNO for Defense. Besides this framework, profiles from related functions were combined with knowledge on PSYOPS acquired by TNO to come to the final function profile. Results; We describe 1) a function profile for TPT members and 2) an example of how to measure these competences. Conclusions; This function profile describes personality characteristics and competences that are relevant for TPT members. Each personality characteristic and each competence is defined, and behavioral indicators are described in which they reflect. In addition, a method that enables to measure them is described.		
16. DESCRIPTORS PSYOPS, function profile, personnel selection		IDENTIFIERS -
17a. SECURITY CLASSIFICATION (OF REPORT) Ongerubriceerd	17b. SECURITY CLASSIFICATION (OF PAGE) Ongerubriceerd	17c. SECURITY CLASSIFICATION (OF ABSTRACT) Ongerubriceerd
18. DISTRIBUTION AVAILABILITY STATEMENT Unlimited Distribution		17d. SECURITY CLASSIFICATION (OF TITLES) Ongerubriceerd

ONGERUBRICEERD

Distributielijst

Onderstaande instanties/personen ontvangen een volledig exemplaar van het rapport.

- | | |
|-------|--|
| 1 | DMO/SC-DR&D
standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom |
| 2/3 | DMO/DR&D/Kennistransfer |
| 4 | Programmabegeleider Defensie
Mindef/DS/DOBBP/Operationeel Beleid/Toekomstverkenning
LtKol A.R. Fokkema |
| 5 | Projectbegeleider Defensie
Mindef/DS/CLAS/OTCO/Divi
drs. P.J.J. Tiggelman |
| 6 | lkol J. Bosch, DOPS J5 |
| 7/9 | Bibliotheek KMA |
| 10 | Programmaleider TNO Defensie en Veiligheid
dr. M.H.A. Klaver |
| 11/12 | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
archief |
| 13/20 | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
Business Unit Human Factors,
dr. H.A.H.C. van Veen
dr. H.J. Griffioen-Young
drs. I.E. Van Bommel
dr. I.M. Wetzer (5) |

Onderstaande instanties/personen ontvangen het managementuittreksel en de distributielijst van het rapport.

- 4 ex. DMO/SC-DR&D
- 1 ex. DMO/ressort Zeesystemen
- 1 ex. DMO/ressort Landsystemen
- 1 ex. DMO/ressort Luchtsystemen
- 2 ex. BS/DS/DOBBP/SCOB
- 1 ex. MIVD/AAR/BMT
- 1 ex. Staf CZSK
- 1 ex. Staf CLAS
- 1 ex. Staf CLSK
- 1 ex. Staf KMar
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Algemeen Directeur,
ir. P.A.O.G. Korting
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Operaties, ir. C. Eberwijn
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Kennis, prof. dr. P. Werkhoven
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, Directie
Directeur Markt, G.D. Klein Baltink
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,
Manager Waarnemingssystemen (operaties), ir. B. Dunnebier PDeng
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,
Manager Informatie en Operaties (operaties), ir. P. Schulein
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk,
Manager Bescherming, Munitie en Wapens (operaties), ir. P.J.M. Elands
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Rijswijk,
Manager BC Bescherming (operaties), ir. R.J.A. Kersten
- 1 ex. TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Soesterberg,
Manager Human Factors (operaties), drs. H.J. Vink